

Volume 4, Nomor 2 Januari 2008

ISSN 1829-7277

Jurnal Administrasi Bisnis

Kajian bagi Akademisi dan Praktisi

Kepemimpinan Perempuan : Bagaimana Menjadi Sukses dalam Korporasi Tanpa Menjadi Laki-Laki

Lukmono Hadi

Membangun Keunggulan Bersaing Berkelanjutan Perusahaan Melalui Kecerdasan dan Digitalisasi Organisasi

Adi Soeprapto

Brand Social Responsibility Upaya Mengatasi Persaingan Merek

Humam Santosa Utomo

Eny Endah Pujiastuti

Sukuk Negara dan Prospeknya di Indonesia

Didik Indarwanta

Penugasan Internasional bagi Seorang Manajer

Hastho Joko Nur Utomo

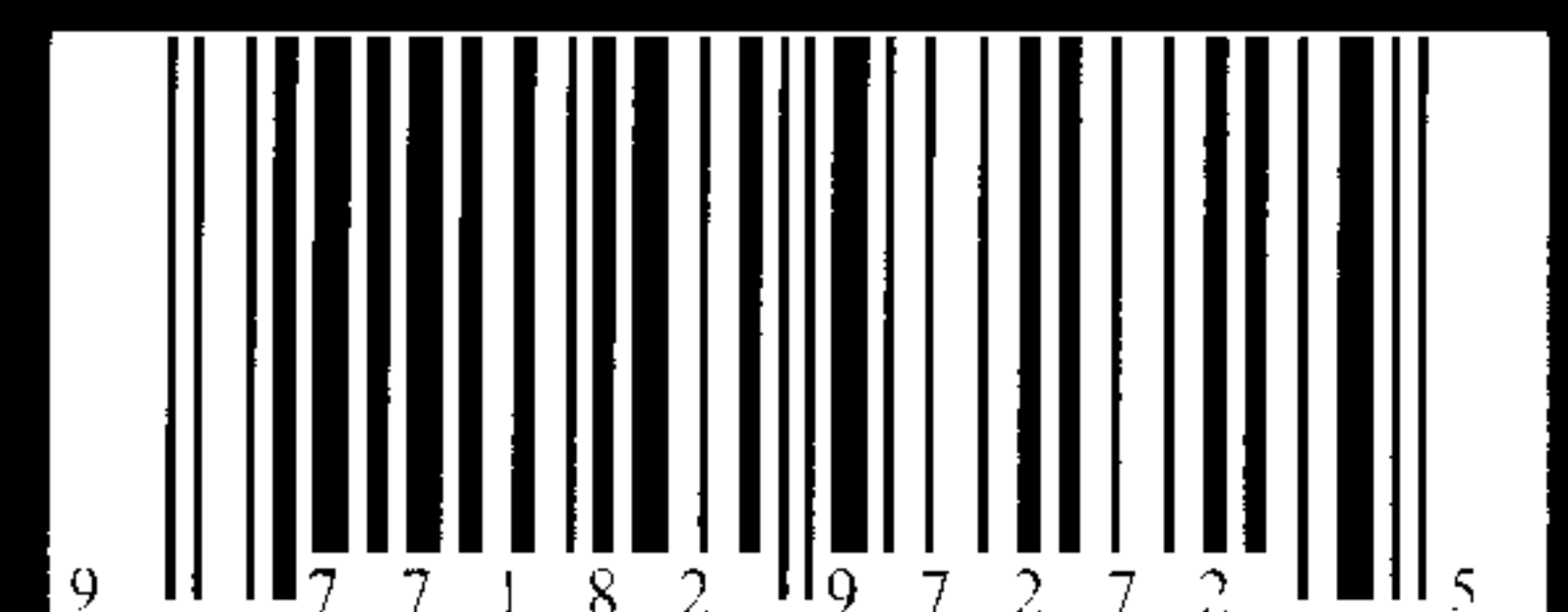
Hedging sebagai Alternatif Meminimumkan Risiko Kerugian Akibat Fluktuasi Nilai Tukar

Fitri Anomsari

Analisis Citra sebagai Pendekatan untuk Mengidentifikasi Audiens dalam Komunikasi Pemasaran

Sigit Haryono

ISSN 1829-7277





Volume 4, Nomor 2, Januari 2008

ISSN 1829-7277

Jurnal Administrasi Bisnis

Kajian bagi Akademisi dan Praktisi

PENANGGUNG JAWAB

Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Ketua Jurusan
Ilmu Administrasi Bisnis

REDAKTUR PELAKSANA

Sadeli, M.Si

SEKRETARIS REDAKSI

Rosalia Dwi Fadma Tjahjanti, M.Si

PENYUNTING AHLI

Djuwadi, MBA (Undip)
Lukmono Hadi, MS (UPN)

DEWAN PENYUNTING

Sauptika Kancana, M. Si
Sigit Haryono, M.Si
Fitri Anomsari, MAB

BENDAHARA

Ida Susi Dewanti, M.Si

SIRKULASI & DISTRIBUSI

Hartono
Markus. K., S.Sos

ALAMAT REDAKSI

Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Pembangunan Nasional "Veteran"
Yogyakarta
Jl. Babarsari No. 2 Yogyakarta 55281
Telp. (0274) 485268, 486991
Fax. (0274) 487147
Email : adbisupnyk@yahoo.com

Jurnal Administrasi Bisnis diterbitkan dua kali dalam satu tahun sebagai media informasi karya ilmiah untuk bidang kajian Administrasi Bisnis

Redaksi menerima naskah berupa artikel ilmiah ringkasan hasil penelitian dan resensi buku
Redaksi berhak untuk menyunting isi naskah tanpa mengubah substansi.
Naskah yang tidak dimuat dan ingin diminta kembali harap disertakan perangko pengembalian
secukupnya.

MEMBANGUN KEUNGGULAN BERSAING BERKELANJUTAN PERUSAHAAN MELALUI KECERDASAN DAN DIGITALISASI ORGANISASI

Adi Soeprapto

e-mail : adi_soeprapto@yahoo.com

Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis FISIP UPN “Veteran” Yogyakarta

Jl. Babarsari No.2, Tambakbayan, Yogyakarta

Abstract

New development of business environment with rapid and significant change, higher uncertainty and intense of business rivalry made firms forced to adapt with this change in order to maintaining business sustainability. Agility is vital to the maintain firms competitive advantage. Firms are relying on information technology, including process, knowledge and communication technologies, to enhance their agility. By this digital option firms have an opportunity to enhance their competitive performance through innovation in products, services, channel and market segmentation. In turn, digitalization made firms have capability to generate sustainable competitive action and clarity of strategic direction for business success.

Keyword : *digitalization, agility, sustainable competitive advantage*

PENDAHULUAN

Perubahan adalah suatu keniscayaan bahkan dianggap sebagai sesuatu yang paling abadi di atas dunia ini, dan salah satu bentuk perubahan yang menarik adalah seperti yang terjadi pada dunia bisnis, dimana saat ini dan seterusnya lingkungan bisnis akan senantiasa mengalami perubahan yang semakin cepat baik dalam hal turbulensi dan kompleksitas telah mengarah pada peningkatan ketidakpastian dan tingkat persaingan yang menurut D’Aveni (1994) dinyatakan sebagai situasi yang “*hypercompetition*”. Lebih lanjut, perubahan ini secara dramatis telah mendorong adanya upaya-upaya organisasi bisnis melakukan penataan kembali (*rethinking*) yang menghasilkan inovasi atas proses bisnisnya agar dapat meraih dan mempertahankan keunggulan bersaing secara berkelanjutan di tengah dunia bisnis yang senantiasa berubah.

Ketika suatu organisasi/perusahaan dapat dengan sukses melakukan transformasi dalam menghadapi tantangan lingkungan bisnis, maka organisasi tersebut oleh Sambamurthy, Bharadwaj dan Grover (2003) dikatakan memiliki kecerdasan (*agility*), yang merujuk pada kemampuan untuk mendeteksi dan meraih peluang pasar dengan cepat dan mengejutkan. Aspek kecerdasan ini ditengarai oleh Luftman, Lewid and Oldach (1993) sebagai pembeda perusahaan atas efektivitasnya dalam melakukan persaingan dalam lingkungan bisnis yang sedang berubah. Perusahaan yang cerdas ini secara terus-menerus akan senantiasa dapat memanfaatkan kesempatan untuk melakukan tindakan kompetitif dalam ruang pasar produk mereka dan menyusun pengetahuan dan aset yang diperlukan untuk meraih peluang tersebut. Sehingga dapat dikatakan kecerdasan ini mendasari kesuksesan perusahaan dalam meningkatkan dan meredefinisi penciptaan nilai, pencapaian kompetitif secara berkelanjutan melalui inovasi, dalam produk, jasa, saluran dan segmentasi pasar.

Selanjutnya, berkaitan dengan kapabilitas perusahaan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan dalam mereaksi perubahan lingkungan bisnis, tidak dapat dilepaskan dari peran teknologi informasi dan komunikasi, yang dianggap sebagai pemampu organisasi untuk menjangkau orang-orang kapan saja dan dimana saja. Proses digitalisasi perusahaan dengan memadukan teknologi komputasi, komunikasi dan *content* memberikan kesempatan bagi perusahaan untuk meningkatkan kemampuan kecerdasan organisasi Sambamurthy, Bharadwaj dan Grover (2003). Dalam hal ini bentuk-bentuk interaksi berkembang dari pesan sederhana ke akses data, transaksi lengkap atau kerja ko-operatif yang pada gilirannya tidak sekedar untuk menurunkan biaya tetapi juga telah mengarah pada cara-cara baru untuk melakukan bisnis melalui pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi. Hal ini sejalan dengan yang dinyatakan oleh Hames (dalam Clarke and Clegg, 1998) bahwa inti dari organisasi masa depan adalah ditandai dengan adanya pergeseran dari abad industri ke informasi dalam hal dampaknya pada desain organisasi, dimana salah satu tren yang muncul adalah pergeseran dari organisasi sebagai wadah bagi aktivitas bisnis menuju jaringan yang menghubungkan antar organisasi. Sehingga sebagaimana yang dinyatakan oleh Barrion dan Nurcan (2004) telah menjadikan teknologi informasi dan komunikasi sebagai sumberdaya stratejik yang memungkinkan adanya otomatisasi, pemantauan, analisis dan koordinasi untuk mendukung transformasi proses bisnis dan pada titik ini telah menjadikan alasan bagi banyak perusahaan untuk secara signifikan melakukan investasi dalam teknologi informasi dan komunikasi dalam rangka meningkatkan fungsionalitas dari teknologi tersebut dalam membentuk strategi bisnis, hubungan dengan pelanggan dan meningkatkan jaringan perusahaan.

Ketika organisasi mempercayai nilai bisnis dari teknologi informasi dan komunikasi dengan memperbesar belanja teknologi informasi, di sisi terdapat lain terdapat suatu fakta yang mengejutkan mengenai banyaknya kegagalan dalam hal implementasi ketimbang peningkatan produktivitas yang memuaskan, Johanessen, Olaisen dan Olsen (1999) menyatakan bahwa rendahnya hubungan antara investasi dalam teknologi informasi dan komunikasi dan kinerja perusahaan, khususnya dalam peningkatan produktifitas telah memunculkan fenomena paradoks produktifitas (*productivity paradox*). Oleh karena itu, tantangan berikutnya bagi organisasi adalah pada upaya untuk melakukan optimalisasi atas potensi dan kemampuan teknologi informasi dan komunikasi melalui penyelarasan antara strategi organisasi dengan strategi teknologi.

Beranjak dari pemikiran tersebut di atas, maka pada tulisan ini bertujuan untuk melakukan elaborasi atas nilai, peran dan kontribusi, serta implikasi stratejik dari teknologi informasi dan komunikasi dalam rangka melakukan transformasi organisasi dalam rangka menjaga kelangsungan bisnisnya dikaitkan dengan tantangan lingkungan bisnis yang semakin cepat berubah.

NEW ECONOMY : PERKEMBANGAN BARU LINGKUNGAN BISNIS

Salah satu perkembangan terkini dalam lingkungan bisnis saat ini sebagai hasil dari kombinasi antara internet, teknologi dan globalisasi adalah adanya istilah *new economy* atau *digital economy* (Tapscot, et, al. 2000), dimana menurut Sangkala (2003) ekonomi baru ini merupakan era yang berbasis pada revolusi digital dan manajemen industri informasi, dimana informasi dalam hal ini memiliki sejumlah atribut, yaitu : dapat didiferensiasi secara tak terbatas, dikustomisasi dan dibuat menurut selera, dapat dikirim dalam jumlah yang besar melalui suatu jaringan secara cepat. Adapun pergeseran utama dalam ekonomi digital ini adalah sebagai berikut (Kotler, Jain, Maesincee, 2002) :

- Dari asimetri informasi menuju demokratisasi informasi

- Dari produk untuk elit ke arah produk bagi semua orang
- Dari membuat dan menjual ke arah merasakan dan merespon
- Dari ekonomi lokal menuju ekonomi global
- Dari ekonomi hasil yang menurun ke arah ekonomi hasil yang meningkat
- Dari kepemilikan aset ke arah pemerolehan akses
- Dari tata kelola korporasi ke arah tata kelola pasar
- Dari pasar masal ke arah pasar individual
- Dari *just in time* ke arah *real-time*.

Arah pergeseran ini pada gilirannya berdampak kepada munculnya konfigurasi pasar, yaitu dari *market place* atau pasar secara fisik ke arah *virtual market* atau yang diistilahkan dengan *market space*, dimana dengan didorong oleh internet dan teknologi digital, banyak sektor bisnis, seperti perbankan, asuransi dan agen perjalanan telah merambah pada *market space* disamping kehadirannya pada pasar secara fisik.

Sedangkan Kenichi Ohmae (dalam Pranoto, 2006) memberikan wawasan dalam memandang lingkungan bisnis dalam era ekonomi baru masa datang, yang digambarkannya sebagai *invisible continent* untuk merujuk pada “penemuan baru” lokasi di dunia pasca era Columbus, dimana hal ini dimulai pada era 80-an ketika terjadi perubahan-perubahan besar yang menyebabkan dunia bergeser ke arah tanpa batas (*borderless*) dan masuk pada situasi *fluid political-economic environment*. Lebih lanjut, Ohmae mengemukakan bahwa dalam *invisible continent* ini, terdapat empat faktor yang berpengaruh, yaitu : (1) *Visible dimension*, dimana aktivitas ekonomi dapat terlihat dengan jelas; (2) *The borderless dimension*, dimana isu tentang free trade saat ini sudah dapat diterima, (3) *The cyber dimension*, dimana perkembangan di dunia teknologi informasi dan komunikasi berpengaruh besar terhadap konsumen-produken-masyarakat, (4) *The dimension of high multiple*, dimana pada era ini korporasi dapat melakukan ekspansi dengan menggunakan dana dari publik dengan kelipatan yang sangat besar dibandingkan dengan pendapatan atau laba bersih perusahaan tersebut.

Dengan mencermati perkembangan baru dalam lingkungan bisnis dapat disimpulkan bahwa terdapat kecenderungan utama bahwa ekonomi bergerak menuju era digital yang ditopang oleh kemajuan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi telah memungkinkan pemfasilitasian kemunculan produk-produk baru dengan cepat yang pada gilirannya akan meningkatkan intensitas persaingan diantara para pelaku bisnis. Di samping itu teknologi juga mempercepat ritme inovasi dalam rangka melakukan penyelarasan antara strategi dengan perkembangan lingkungan. Sehingga dapat dikatakan bahwa teknologi informasi dan komunikasi telah memainkan peran utama dalam menentukan mengubah lingkungan bisnis dan organisasi senantiasa akan berhadapan dengan upaya-upaya untuk mengoptimalkan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi dalam rangka melakukan proses penyelarasan dengan lingkungan.

NILAI STRATEGIK TEKNOLOGI INFORMASI DAN KOMUNIKASI

Teknologi informasi, menurut Porter dan Millar (dalam Prapti, 2007) dipandang sebagai perubahan cara perusahaan beroperasi, yang mempengaruhi proses secara luas yang dimiliki perusahaan untuk menghasilkan produk. Adapun konsep penting yang harus digarisbawahi adalah peran teknologi informasi dalam persaingan sebagai *value chain* yang dapat dibagi menjadi *value activities*, dimana perusahaan harus mampu membentuk aktivitasnya berbiaya rendah atau membentuknya dengan cara yang berbeda dari pesaingnya.

Selanjutnya, dengan merujuk pada Venkataraman, Prapti (2007) menyatakan bahwa sumberdaya teknologi informasi memiliki peran sebagai pusat nilai (*value center*) yang mengarahkan perusahaan untuk membedakan pendekatan yang diperlukan untuk meralisasikan sumber nilai yang berbeda ini sebagai berikut :

• ***Cost center***

Hal ini dimaksudkan untuk meminimalisi risiko dengan menekankan pada efisiensi operasi. Kebanyakan perusahaan mengelola aktivitas teknologi informasi sebagai pusat biaya, melalui pengalokasian sumberdaya yang kaku, kriteria payback secara kuantitatif. Penerapan teknologi informasi dan komunikasi sebagai cost center ini akan tepat jika mengikuti kondisi sebagai berikut :

- ✓ Nilai yang diharapkan perusahaan dari sumberdaya teknologi informasi bersifat *independent* (tidak terikat) dengan strategi bisnisnya.
- ✓ Perusahaan berada di bawah hubungan antara input dan output
- ✓ Perusahaan memiliki standar perbandingan eksternal mengenai matrix kinerja yang relevan.

• ***Service center***

Service center memfokuskan pada *IT-enabled business capabilities* yang mendorong strategi bisnis. Kapabilitas ini diciptakan dengan fokus sebagai pendorong keunggulan bersaing.

• ***Investment center***

Invesment center ditandai dengan fokus strategi dan untuk memaksimalkan peluang bisnis sumberdaya teknologi informasi. *Invesment center* memiliki dua peran yaitu : identifikasi awal atas kemungkinan kadaluwarsa atas model bisnis saat inidan secara vproaktif menciptakan platform bisnis baru. Adapun kinerja bisnis jangka panjang pada perubahan pasar yang cepat tergantung pada keberhasilan operasi dari *invesment center*.

• ***Profit center***

Profit center memfokuskan pada pemberian produk dan jasa teknologi informasi dalam pasar eksternal. Selannjutnya, terdapat dua peran *profit center* yang di emban teknologi informasi, yaitu sebagai penyebaran tujuan bisnis, khususnya penekanan baru pada kompetensi inti dan menjamin kehati-hatian dalam melakukan persaingan teknologi informasi terhadap pesaing di pasar terbuka. Dalam hal ini, profit center tidak akan menarik ketika hanya dipandang sebagai sumber tambahan *revenue*, melainkan lebih tepat dipandang dalam batas yang lebih luas, seperti sebagai *valuable experience* dan mendapatkan *market*.

Secara umum gambaran umum dari keempat komponen *value center* tersebut dapat dilihat pada tabel 1 sebagai berikut :

Tabel 1 : Empat Komponen *Value Center*

	Cost Center	Service Center	Investment Center	Profit Center
Karakteristik tujuan	Pengiriman produk & jasa TI pada tingkat biaya terendah dari-pada pihak eksternal	Pengiriman <i>IT-enabled business capabilities</i> yang kreatif yang membentuk strategi bisnis	Penciptaan IT-enabled business capabilities yang proaktif yang membentuk strategi bisnis	Pengiriman produk dan jasa teknologi informasi dalam pasar eksternal untuk merealisasikan pengetahuan pasar, kredibilitas dan tambahan profit
Kapabilitas Kunci	Pengelolaan skala dan lingkup bagi efisiensi operasional	Pemahaman peran teknologi dalam strategi bisnis	Pengidentifikasian dan pemeliharaan portfolio teknologi yang memungkinkan adanya kapabilitas bisnis baru	Kemampuan untuk melakukan sukses menyeluruh berhadapan dengan penjual terbaik
Ukuran Kinerja	Biaya	Kepuasan pengguna, pelayanan internal, tingkat garansi	Investment payoff yang direfleksikan dalam penciptaan kapabilitas bisnis	Realisasi tingkat laba, pengalaman pasar dan kredibilitas
Peran dari aliansi dan mitra eksternal	Hubungan dengan pihak luar terbaik untuk meningkatkan tingkat penurunan biaya	Aliansi dari kapabilitas kunci seperti helpdesk, pelayanan pelanggan dan intelijensi pasar	Dukungan untuk <i>scanning</i> , lisensi teknologi, riset bersama, beta test dan joint venture	Kemitraan untuk mengkombinasikan ketrampilan komplementer untuk melayani pangsa pasar TI

Sumber : Prapti, Menik Srinings, 2007, Lebih dari Sekedar Outsourcing: Pengelolaan Teknologi Informasi (TI) sebagai Value Center, Usahawan, No.02 Th.XXXVI, Februari, p.54

Berkenaan dengan keberlangsungan nilai bisnis dari teknologi informasi dan komunikasi, hal ini pada dasarnya muncul melalui proses saling mengisi dan pengintegrasian dengan strategi bisnis, desain organisasi, struktur dan kompetensi. Kemudian, teknologi informasi dan komunikasi dapat menjadi pemampu kecerdasan melalui proses pembedaan antara ekonomi lama dengan ekonomi baru, dimana perbedaan tersebut meliputi (Sambamurthy, et.al, 2003) :

- Biaya tetap pembuatan produk informasi secara dramatis meningkat, terkait dengan biaya pengembangan modal intelektual (apabila dibandingkan dengan pabrik dan peralatan).
- Biaya marjinal dengan cepat menurun mendekati nol, sebagai dampak atas ketersediaan teknologi generasi baru
- Biaya koordinasi menjadi jauh lebih rendah, yang mana tidak hanya memungkinkan untuk melakukan pencarian dan perbandingan produk dengan mudah, tapi juga meningkatkan kemampuan untuk mengkombinasikan produk digital untuk menciptakan nilai baru.
- Dampak jaringan kerja meningkatkan return perusahaan yang dapat digunakan untuk memperluas basis pelanggan perusahaan.

KECERDASAN DAN DIGITALISASI SEBAGAI KAPABILITAS PERUSAHAAN

Dalam rangka meraih keunggulan kompetitif berkelanjutan melalui teknologi informasi, perusahaan harus memiliki kapabilitas kunci yang ditopang oleh peran teknologi informasi dan komunikasi, yang oleh Sambamurthy et.al (2003) dijabarkan dalam dua kapabilitas utama, yaitu:

1. *Agility* (kecerdasan)

Merupakan kemampuan untuk mendeteksi peluang untuk melakukan inovasi dan meraih peluang pasar tersebut melalui pengumpulan aset dan pengetahuan yang dibutuhkan secara cepat dan mengejutkan. Kecerdasan meliputi eksplorasi dan eksploitasi peluang untuk arbitrase pasar. Lebih lanjut, kecerdasan juga meliputi kapabilitas perusahaan terkait dengan interaksi dengan pelanggan, orkestrasi operasi internal, dan pemanfaatan mitra bisnis eksternal. Hal ini dapat diilustrasikan pada Tabel 2 sebagai berikut :

Tabel 2 : Tipe Kecerdasan (*Agility*)

Table 2. Types of Agility			
Type of Agility	Description	Role of IT	Example
Customer	Ability to co-opt customers in exploration and exploitation of innovation opportunities <ul style="list-style-type: none"> • as sources of innovation ideas • as cocreators of innovation • as users in testing ideas or helping other users learn about the idea 	Technologies for building and enhancing virtual customer communities for product design, feedback, and testing	Ebay customers are its defacto product development team because they post an average of 10,000 messages each week to share tips, point out glitches, and lobby for changes (Hof 2001)
Partnering	Ability to leverage assets, knowledge, and competencies of suppliers, distributors, contract manufacturers and logistics providers in the exploration and exploitation of innovation opportunities	Technologies facilitating inter-firm collaboration, such as collaborative platforms and portals, supply-chain systems, etc.	Yahoo! has accomplished a significant transformation of its service from a search engine into a portal by initiating numerous partnerships to provide content and other media related services from its web site (Rindova and Kotha 2001)
Operational	Ability to accomplish speed, accuracy, and cost economy in the exploitation of innovation opportunities	Technologies for modularization, and integration of business processes	Ingram Micro, a global wholesaler has deployed an integrated trading system allowing its customer and suppliers to connect directly to its procurement and ERP systems, driving operational costs down and increasing order fulfillment accuracy

Sumber : Sambamurthy, V; Bharadwaj, Anandhi dan Grover, Varun, 2003, Shaping Agility Through Digital Option : Reconceptualizing The Role of Information technology in Contemporary Firms, *MIS Quarterly*, Vol.27, No.2, pp.237-263, June

Selanjutnya dengan merujuk pada Ferrier, Sambamurthy (2003) menyatakan bahwa perusahaan yang memiliki basis sumberdaya dan kapabilitas yang lebih kompleks akan memiliki keunggulan posisi untuk meluncurkan tindakan kompetitif.

1. *Digital option* (pilihan digital)

Digital option merupakan seperangkat IT- enabled capabilities dalam bentuk proses kerja dan sistem pengetahuan terdigitalisasi, dimana keduanya merujuk pada konsep *rich* (kelengkapan) dan *reachness* (keterjangkauan) dimana pada era digital dimungkinkan terjadinya peningkatan *rich* dan *reachness* informasi secara bersamaan sehingga berdampak pada transformasi model bisnis. Digitalisasi proses merujuk pada tingkat dimana perusahaan menggunakan proses umum, terintegrasi dan terkoneksi berbasis teknologi informasi, seperti yang terlihat pada tabel 3. Dalam hal ini high reach berhubungan dengan desain dan implementasi proses terdigitalisasi yang mengkaitkan aktivitas dan informasi mengalir sepanjang unit departemen, unit fungsional dan mitra jaringan, seperti pemasok, pelanggan

dan penjual. Sedangkan high rich menggambarkan kualitas informasi yang diperoleh mengenai proses transaksi, transparansi informasi, dan kemampuan menggunakan informasi untuk melakukan adaptasi atau merekayasa proses, dimana hal ini dibangun melalui interaktifitas, kustomisasi, relevansi dalam proses dengan menggunakan teknologi informasi yang sesuai seperti pemodelan keputusan dan analisis pemrosesan.

Tabel 3 : Tipe Digital Option – Process Capital

Table 3. Types of Digital Options: Process Capital			
Type of Digital Option	Definition	Sallent Information Technologies	Example
Digitized process reach	Extent to which a firm deploys common, integrated, and connected IT-enabled processes. High reach is associated with processes that tie activity and information flows across departmental units, functional units, geographical regions, and value network partners (e.g., suppliers).	Enterprise resource planning, supply chain management, customer relationship management, product data management	When customers make a purchase from anywhere in the world using Ebay's online auctions, the firm's sales process integrates with a variety of partner processes that include payment processes (e.g., Paypal), shipping processes (e.g., FedEx), and other partners' internal processes (e.g., online retailers who sell through Ebay).
Digitized process richness	Quality of information collected about transactions in the process, transparency of that information to other processes and systems that are linked to it, and the ability to use that information to reengineer the process	Decision support, analytic, and tracking technologies	Four firms had partnered as a virtual corporation through the effective use of information systems to coordinate the work processes in the design of a complex aircraft (Argyres 1999). The use of a virtual product definition system enabled all partner firms to submit, track, access and modify manufacturing engineering drawings and machine codes virtually, without having to render them physically. The process richness enabled the team to achieve a 90% first-time fit ratio (fit to specifications), compared to an average of 50% fit with traditional design and work processes.

Sumber : Sambamurthy, V; Bharadwaj, Anandhi dan Grover, Varun, 2003, Shaping Agility Through Digital Option : Reconceptualizing The Role of Information technology in Contemporary Firms, *MiS Quarterly*, Vol.27. No.2, pp.237-263, June

Sedangkan digitalisasi pengetahuan merujuk pada kemenyeluruhan dan aksesabilitas dari pengetahuan yang terkodifikasi dalam perusahaan melalui *sharing* dan *transfer*, seperti yang diilustrasikan pada tabel 4 sebagai berikut :

Tabel 4 : Tipe Digital Option – Modal proses

Table 4. Types of Digital Options: Process Capital			
Type of Digital Option	Definition	Salient Information Technologies	Example
Digitized knowledge reach	Comprehensiveness and accessibility of codified knowledge in firm's knowledge base and the interconnected networks and systems for enhancing interactions among individuals for knowledge transfer and sharing.	Intranets, databases, and knowledge repositories	Accenture uses its KnowledgeXchange (a Lotus Notes system) to capture intelligence from around the globe—business cases from previous engagements, technical information, training modules, and information organized around communities of practice.
Digitized knowledge richness	Systems of interactions among organizational members to support sense-making, perspective sharing and development of tacit knowledge.	Advanced knowledge technologies, virtual vide-conferencing systems, collaborative tools for knowledge sharing, etc.	BP uses 3-D imaging rooms equipped with state-of-the-art videoconferencing systems for helping its engineers gather in any of the company's 15 imaging rooms and tap into and share data over the network. This system allows them to view images of the far-off Caspian seabed or the Canadian Rockies and avoid expensive mistakes such as dryholes (Echikson 2001).

Sumber : Sambamurthy, V; Bharadwaj, Anandhi dan Grover, Varun, 2003, Shaping Agility Through Digital Option : Reconceptualizing The Role of Information technology in Contemporary Firms, *MIS Quarterly*, Vol.27. No.2, pp.237-263, June

Berikutnya, meskipun *agility* dan *digital option* merupakan kapabilitas dinamik yang penting, *entrepreneurial alertness* (kesiapan kewirausahaan) merupakan dasar bagi aktivasi dari kedua kapabilitas tersebut dalam pembentukan inovasi dan tindakan kompetitif secara berkelanjutan. Dalam hal ini *entrepreneurial alertness* merupakan kapabilitas perusahaan untuk menyelidiki pasar, mendeteksi area penolakan pasar, dan menentukan peluang untuk melakukan tindakan (Sambamurthy et.al, 2003), dimana terdapat dua kapabilitas spesifik untuk menjelaskan *entrepreneurial alertness*, yaitu *strategic foresight* yang bersifat antisipatif atas diskontinuitas dalam lingkungan bisnis dan *strategic insight* yang berkaitan dengan melihat keterkaitan antara *digital option*, *agility* dan peluang pasar yang muncul dalam menyusun tindakan kompetitif.

Agar kepemilikan atas ketiga kapabilitas dapat dikelola secara efektif, perlu adanya upaya khusus dalam upaya pengorganisasian atas fungsi teknologi informasi dan komunikasi dalam organisasi, dimana menurut Agarwal dan Sambamurthy (2002) terdapat tiga model pengorganisasian seperti yang terlihat sebagai berikut :

1. *The Partner model*, yang tujuan utamanya adalah menjamin bahwa teknologi informasi dapat berpartisipasi aktif dan langsung dalam melakukan kolaborasi dengan eksekutif perusahaan untuk merealisasikan inovasi bisnis.
2. *The Platform model*, yang tujuan utamanya adalah untuk menjamin bahwa teknologi informasi dapat berfungsi sebagai penyedia aset, jasa dan sumberdaya bagi inovasi bisnis sepanjang organisasi, dimana fungsi teknologi informasi di sini lebih berfungsi sebagai pemampu ketimbang hanya sebagai katalis seperti pada model yang pertama,
3. *The Scalable model*, model ini bertujuan utama untuk memaksimalkan fleksibilitas dalam sumberdaya manusia organisasi, sehingga fungsi teknologi informasi dapat diperluas pada siklus bisnis, sehingga dalam model ini membuat teknologi informasi dapat digunakan secara ekstensif dalam membangun hubungan dengan vendor dan pengintegrasian sistem untuk mencapai fleksibilitas dalam sumberdaya teknologi informasi.

Tabel 5 : Tiga model pengorganisasian fungsi teknologi informasi

	The Partner Model	The Platform Model	The Scalable Model
Strategic Positioning of IT	IT is an active partner in business innovation	IT provides the assets, services, and resources for business innovation across the enterprise	IT provides flexible and scalable resources for the business
Distinguishing Characteristics of the Model	<ul style="list-style-type: none"> • Business leadership in IT innovation through divisional information officers • Corporate IT catalyzes innovation through strategic consulting • Explicit focus on three types of costs <ul style="list-style-type: none"> ◦ Business applications costs ◦ Infrastructure costs ◦ Utility costs • Dual, matrixed reporting 	<ul style="list-style-type: none"> • Corporate IT as the factory: delivery of scaleable, seamless, and flexible infrastructure <ul style="list-style-type: none"> ◦ Enterprise-wide platform and capabilities • Business ownership of IT innovation <ul style="list-style-type: none"> ◦ Senior executives in business units ◦ Dotted line relationship with CIO • Account managers as liaisons between IT and business units 	<ul style="list-style-type: none"> • Centralized IT organization for leveragability <ul style="list-style-type: none"> ◦ Cross-unit asset utilization ◦ Centers of Excellence structures for human capital • Strong IT presence in business units • Multisourcing arrangements • Scaling for variable resource needs
Where does this Model Work?	<ul style="list-style-type: none"> • A need to promote business innovation through IT • Business executives lack a deep understanding of IT • Organizations with multiple related businesses • Strong IT leadership with a history of trust and credibility 	<ul style="list-style-type: none"> • Global businesses in multiple lines of business <ul style="list-style-type: none"> ◦ Unique IT needs across units • Strong level of IT knowledge among business managers <ul style="list-style-type: none"> ◦ High-tech sectors 	<ul style="list-style-type: none"> • Global businesses in related lines of business • Cyclical industries

Sumber : Agarwal, Ritu, V. Sambamurthy, 2002, Principles and Models for Organizaing the IT Function, *MIS Quarterly Executive*, Vol.1. No.1., March,p.5

PENUTUP

Adanya perkembangan baru dalam lingkungan bisnis yang ditandai dengan semakin cepat perubahan dan semakin tingginya tingkat ketidakpastian serta semakin ketatnya tingkat persaingan usaha tantangan tersendiri bagi organisasi bisnis untuk dapat beradaptasi dengan perubahan yang ada dalam rangka menjaga kelangsungan hidupnya..

Seiring dengan hal tersebut di atas, teknologi informasi dan komunikasi dipandang sebagai pemampu untuk meningkatkan kinerja bisnis melalui inovasi dan meraih keunggulan bersaing secara berkelanjutan, sehingga banyak organisasi berlomba melakukan investasi di bidang teknologi informasi dan komunikasi.

Satu hal yang patut dikritisi atas maraknya adopsi teknologi informasi dan komunikasi oleh organisasi bisnis, adalah berkaitan dengan efektifitas atas investasi tersebut, mengingat hal ini membutuhkan sumberdaya organisasi yang tidak sedikit, serta terdapatnya bukti-bukti empirik yang menunjukkan tingginya kegagalan atas investasi tersebut.

Oleh karena itu, adalah penting bagi organisasi bisnis untuk mencermati implikasi strategik dari teknologi informasi dan komunikasi dan mengeksplorasi nilai atas pemanfaatannya sebagai infrastruktur bisnis yang mampu meningkatkan posisi persaingan organisasi di era ekonomi digital. Berikutnya adalah bahwa proses digitalisasi organisasi bisnis harus mampu menumbuhkan kapabilitas kunci yang harus tumbuh melalui adopsi teknologi informasi dan komunikasi, yaitu *agility*, *digital option* dan *entrepreneurial alertness*, sehingga dapat membentuk kapasitas untuk melakukan tindakan kompetitif yang berlanjut dan variatif. Akhirnya bahwa diperlukan upaya-upaya khusus untuk mengorganisasi fungsi teknologi informasi dan komunikasi dalam organisasi agar transformasi bisnis dapat berlangsung secara efektif sekaligus memposisikan teknologi informasi dan komunikasi sebagai *strategic differentiator*.

DAFTAR PUSTAKA

- Agarwal, Ritu, V. Sambamurthy, 2002, Principles and Models for Organizaing the IT Function, *MIS Quarterly Executive*, Vol.1. No.1., March, pp.1-16
- Barrios, Judith; Nurcan, Slemine, 2004, Model Driven Architectures for Enterprising Information Systems, *CAISE*.
- D'Aveni, R. A., 1994, "*Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*," The Free Press, New York.
- Johannessen, Jon-Arild, Olaisen, Johan; Olsen, Bjorn, 1999, Strategic Use of Information Technology for Increased Innovation and Performance, *Information Management and Computer Security*, 7/1, pp.5-22.
- Kotler, Philip; Dipak C Jain; Suwit Maesincee, 2002, *Marketing Moves : a New approach to profits, Growth and Renewal*, Harvard Business School Press, Boston
- Luftman, J.N.; Lewis, P.R.; Oldach, S.H., 1993, Transforming the Enterprise : The alignment of business and information technology strategies, *IBM Systems Journal*, Vol.: 32, No.1, pp. 198-221.
- Prapti, Menik Srinings, 2007, Lebih dari Sekedar Outsourcing: Pengelolaan Teknologi Informasi (TI) sebagai Value Center, *Usahawan*, No.02 Th.XXXVI, Februari.
- Sambamurthy, V; Bharadwaj, Anandhi dan Grover, Varun, 2003, Shaping Agility Through Digital Option : Reconceptualizing The Role of Information technology in Contemporary Firms, *MIS Quarterly*, Vol.27. No.2, pp.237-263, June.
- Sangkala, 2003, The Holistic Marketing Concept : Sebuah kerangka Kerja baru mengenai Strategi Pemasaran, *Usahawan* No.04. Tahun XXXII, April.

Tapscott, Don, David Ticoll and Alex Lowy, 2000, *Digital Capital : Harnessing the Power of Business Web*, Harvard Business School, Boston

P
bi
pe
su
da
pe
m
pe

ya
dis
inc
Te
pro
me
gro
me
ser

der
dig
me
ber